



# Der Einfluss der Digitalisierung auf die Qualität des Verwaltungshandelns

Welchen Beitrag leistet das Job-Demands-Resources-Modell?

Strukturgleichungsanalysen zur Rolle von Anforderungen und  
Ressourcen in der digitalisierten Fallbearbeitung

6. Oktober 2022

Ansprechpartner

Prof. Dr. Anna Steidle (HVF)  
M.Sc. Julia Kaesmayr (HVF)

Dr. Michael Schorn (IWP)

01000100011001010  
1110010 010001010  
11010010110111001  
10011001101100011  
10101011100110111  
0011 011001000110  
010101110010 0100  
01000110100101100  
11101101001011101  
00011000010110110  
00110100101110011  
01101001011001010  
11100100111010101  
10111001100111 01  
10000101110101011  
00110 01100100011  
01001 VerDi 01100  
101 0101000101110  
10101100001011011  
00011010010111010  
01100001110100100  
01110100 01100100  
0110010101110011  
01010110011001010  
11100100111011101  
10000101101100011  
10100011101010110  
11100110011101110  
01101101000011000  
01011011100110010  
00110010101101100  
0110111001110011

# Das Projekt VerDi: aktueller Stand

Projekthorizont: August 2020 bis Oktober 2022 in fünf Abschnitten

CEE eDem and eGov Days 2021

## ACCELERATION FACTOR PANDEMIC: A SYNTHESIS OF E-GOVERNMENT MATURITY MODELS AND PUBLIC ADMINISTRATION EMPLOYEES' PERSPECTIVE

Julia Kaesmayer<sup>1</sup>, Michael Schorn<sup>2</sup> and Anna Steidle<sup>1</sup>

DOI: 10.24089/ogv.341.1

### Erarbeitung des Modells

#### Abstract

The Covid-19 pandemic and the Online Access Act (Onlinezugangsgesetz – OZG) are forcing Germany's public administration to accelerate digital transformation in general and the digitalization of agencies on federal, state and municipal level in particular. To assess this endeavor's progress, existing e-Government maturity models were evaluated. The majority of models mainly focus on technical characteristics of an administrative act, while disregarding the importance of (1) public servants, (2) their work situation and (3) organizational processes. It is the latter three determining successful digitalization. Consequently, we fuse previous e-Government maturity models with the individual perspective of public servants including interest-based work, virtualization of teams and societal participation. This paper describes the synthesis of a model, its advantages and limitations including recommendations for its empirical validation.

**Keywords:** e-government maturity models, perception measurement, Onlinezugangsgesetz (OZG)

#### 1. Introduction

While the Online Access Act (Onlinezugangsgesetz – OZG) has been in place since 2017 as a measure to foster digital transformation towards e-government maturity in Germany's public administration, the digitalization of agencies on federal, state and municipal level is still in progress. [25] Whereas citizens and companies benefit from digitalization, public administration often still a

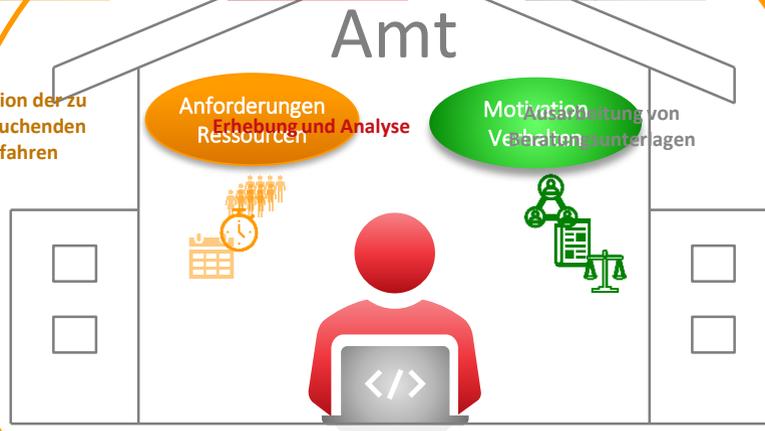
Digitalisierung



Definition der zu untersuchenden Verfahren

Anforderungen Erhebungs- und Analyse Ressourcen

Motivation Verhaltensuntersagen



Weitere Publikationen in Vorbereitung

## Measuring Good Administration – an Interdisciplinary Approach

Michael Schorn<sup>1</sup>, Julia Kaesmayer<sup>1</sup>, Anna Steidle<sup>1</sup>

This article provides an interdisciplinary approach to the measurement of good administration. Since interventions primarily unfold their effects at the individual level, and ultimately the perception of individuals, we focus on factors and dimensions capable of capturing administrative employees' actions. This to the best of our knowledge has received little attention in research to date.

To ensure content validity of the developed items, we first develop objects, attributes and raters of Good Administration, following the work of Leguina (2011, 2009). For this purpose, we use an interdisciplinary approach to compare the concepts of good administration contained in the law with those from other research fields and supplement the literature review with interviews with senior administrative staff and mayors or department heads. On this basis, we then identify 30 factors that we finally test in a survey of 519 administrative employees in municipalities in Baden-Württemberg.

In result, we were able to identify 30 factors for good administration that fully capture the quality of administrative action in form of administrative measures establishing a legal relationship. Furthermore, using factor analysis the 12 sub-dimensions could be summarized into three dimensions, namely: duty and fulfillment, fairness, responsiveness and impact, access and satisfaction.

This article provides an important contribution to the development of valid measures of good administration. Though limited to only one type of administrative action, it paves the way for future research and thus approaches to conceptualize other forms of administrative action which then can be compared across agencies.

Qualität des Verwaltungshandelns



# Stichprobe

## 519 Beschäftigte der Kommunalverwaltung BW, die rechtsgestaltende Verwaltungsakte bearbeiten

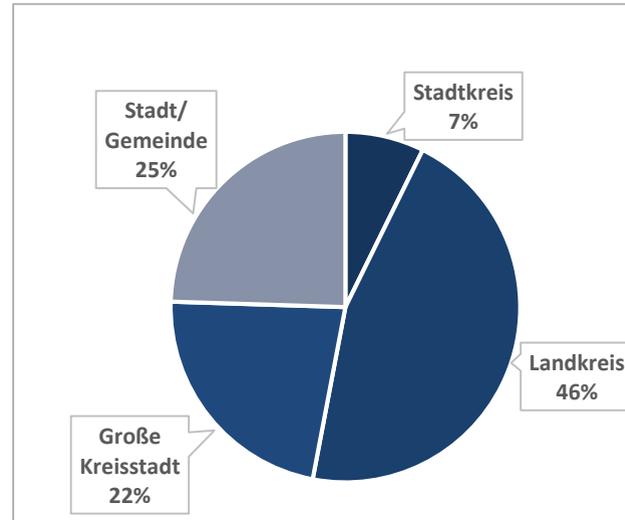
Beteiligung nach Behörde

	n = 519
Migration	93
Bauen	147
Umwelt	61
Jugendhilfe	38
Ordnung	180

Schulabschluss (%)

	n = 519
Hauptschulabschluss	4
Realschulabschluss	91
Fachhochschulreife	92
Abitur	323
Andere	9

Beteiligung nach Gebietskörperschaft (%)



Dienstjahre

	< 1	1-5	6-10	11-20	>20
n = 519	46	175	72	78	148

Teamgröße

	1-3	4-6	7-9	>10
n = 519	49	133	117	220

Alterskategorien in Jahren

	< 25	25-35	36-45	46-55	> 55
n = 519	38	162	96	143	80

Geschlecht

	W	M	D
n = 519	323	193	3

Arbeitszeitmodell (Std./Woche)

	Vollzeit > 35h	Teilzeit 15-34h	Weniger als 15h
n = 519	451	97	1

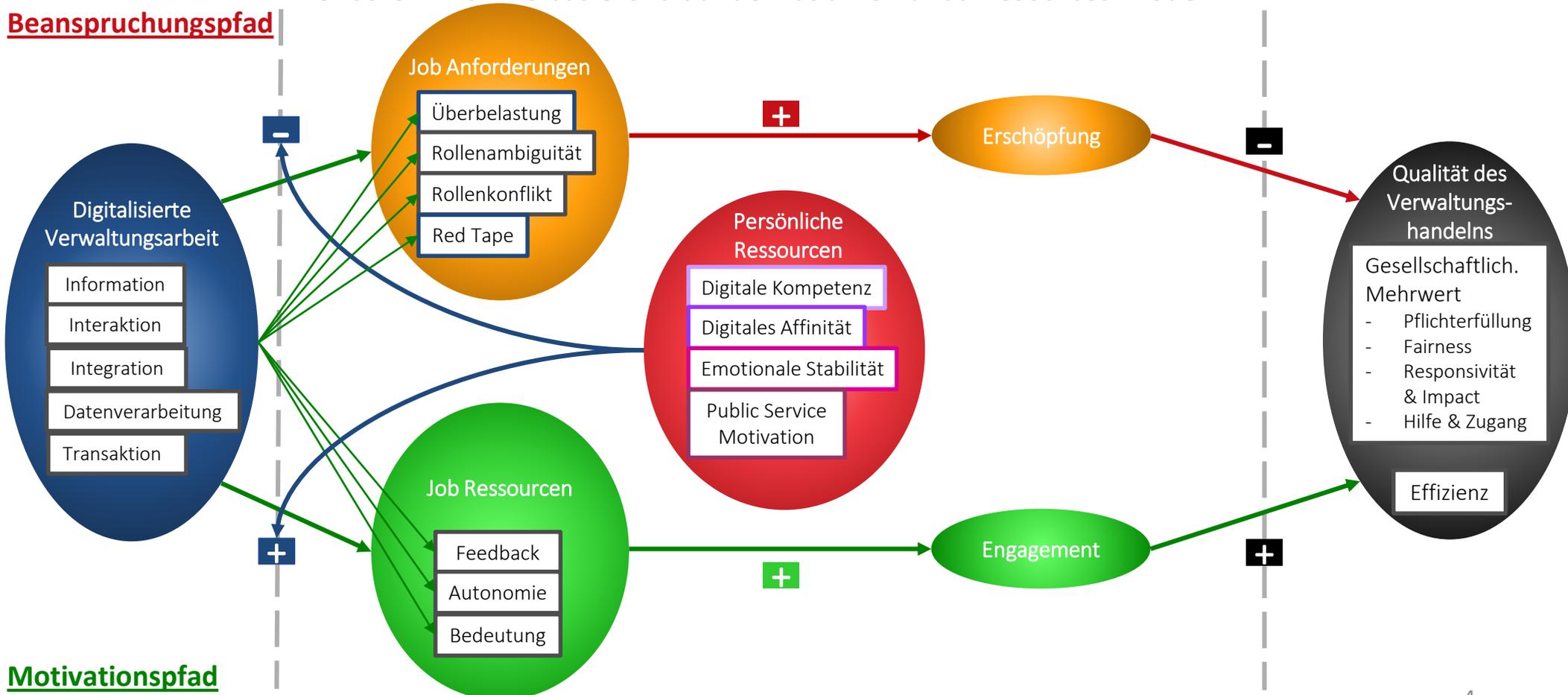
Führungsverantwortung

	Ja	Nein
n = 519	261	258

# Hypothesen- und Messmodell

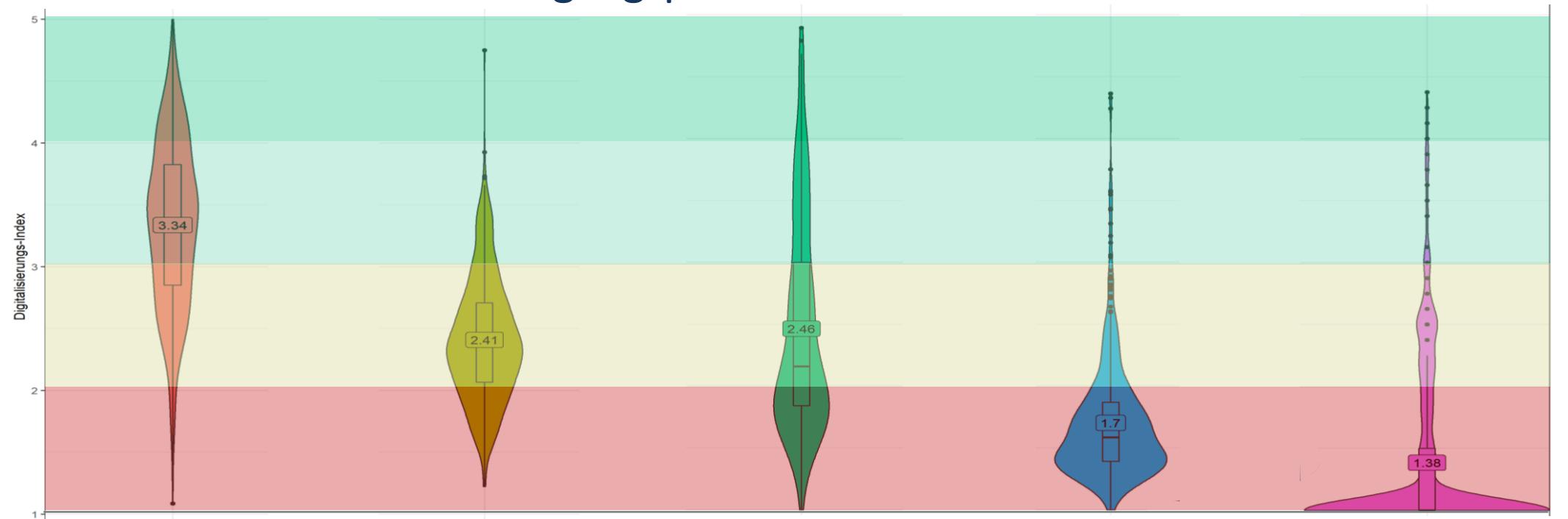
Wie wirkt sich die Digitalisierung auf die Verwaltungsarbeit aus?  
Unsere Annahme basierend auf dem Job-Demands-Resources-Modell

## Beanspruchungspfad



## Motivationspfad

# Digitalisierungsgrad der Verwaltungsarbeit: Ausgangspunkt in 5 Dimensionen



## Information

Verfügbarkeit digitaler Informationen zum Verfahren für Sachbearbeiter:innen, Antragsteller:innen & Dritte

## Interaktion

Austausch von Informationen zum Verfahren zwischen den Sachbearbeiter:innen untereinander sowie mit den Antragsteller:innen

## Integration

Verfügbarkeit von Schnittstellen zwischen Systemen zur automatisierten Weiterverarbeitung und Benachrichtigung

## Datenverarbeitung

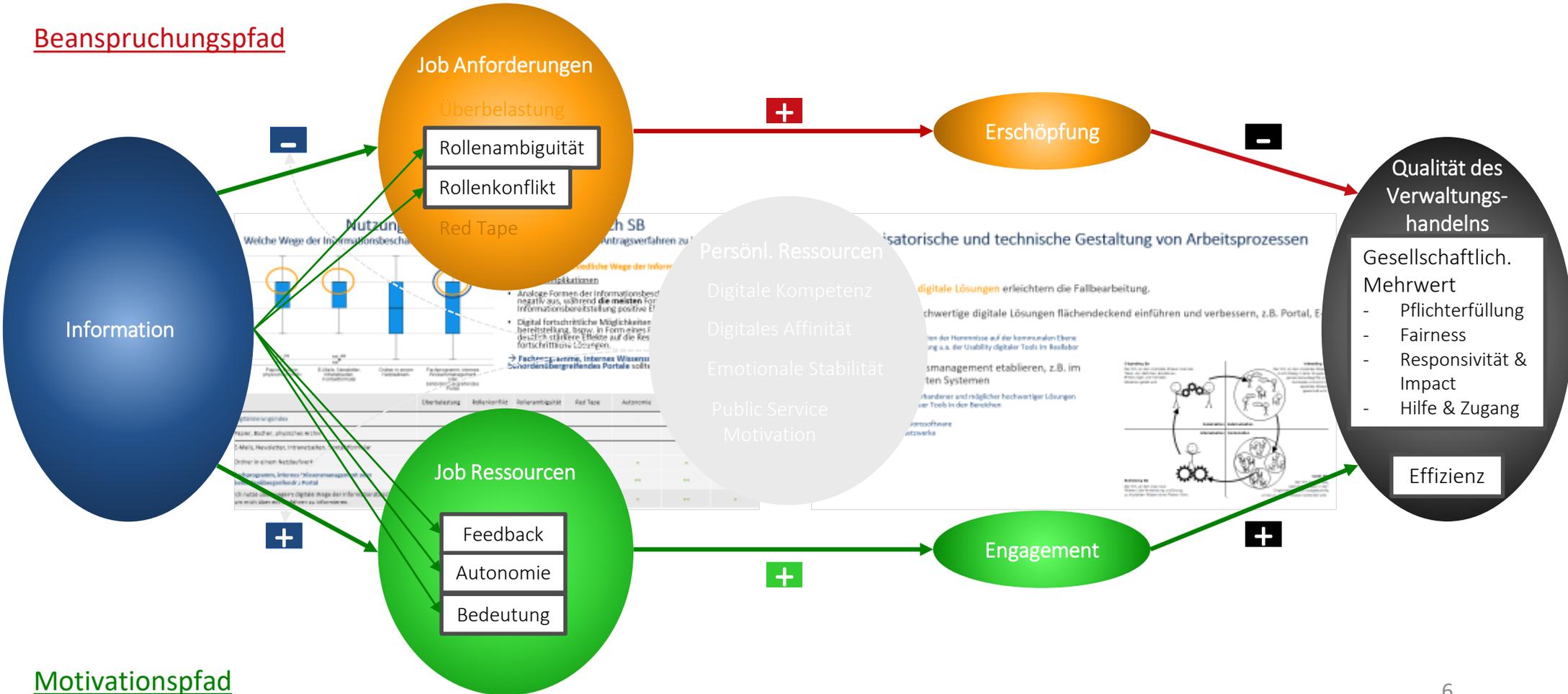
Umfang der digitalen teil- und vollautomatisierten Verarbeitung sowie Zurverfügungstellung von Daten

## Transaktion

Umfang der digital übermittelten Information an die Behörde sowie an Antragsteller:innen

# Wie wirken digitalisierte Informationen auf die Verwaltungsarbeit?

## Beanspruchungspfad

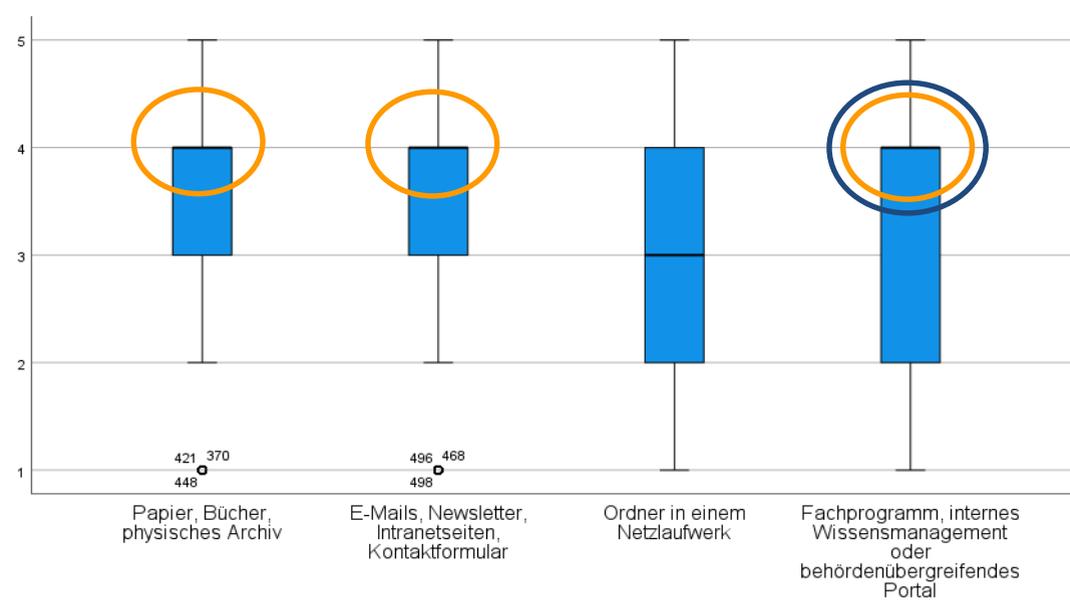


## Motivationspfad

Abbildung basierend auf Bakker & Demerouti, 2007. Abbildung 1., S. 313

# Nutzung von Informationswegen durch Sachbearbeiter:innen

Welche Wege der Informationsbeschaffung nutzen Sie überwiegend, um sich über Antragsverfahren zu informieren?



## Status-quo

Sachbearbeiter:innen nutzen **unterschiedliche Wege**.

## Zusammenhang mit dem Arbeitserleben

- Analoge Formen der Informationsbeschaffung wirken sich negativ aus, während **die meisten** Formen digitaler Informationsbeschaffung positive Effekte besitzen.
- Digital fortgeschrittene Möglichkeiten der Informationsbeschaffung bspw. in Form eines Fachprogramms haben deutlich stärkere Effekte auf die Ressourcen als weniger fortgeschrittene Lösungen.

→ **Fachprogramme, internes Wissensmanagement oder behördenübergreifende Portale** sollten ausgebaut werden.

	Überbelastung	Rollenkonflikt	Rollenambiguität	Red Tape	Autonomie	Feedback	Bedeutung
Papier, Bücher, physisches Archiv	+	+					-
E-Mails, Newsletter, Intranetseiten, Kontaktformular							
Ordner in einem Netzlaufwerk					+	+	+
<b>Fachprogramm, internes Wissensmanagement oder behördenübergreifendes Portal</b>					++	++	++

rot = negative Wirkung (höhere Anforderungen, geringere Ressourcen); grün = positive Wirkung (geringere Anforderungen, höhere Ressourcen)

# Organisatorische und technische Gestaltung von Arbeitsprozessen

Ansatzpunkt:

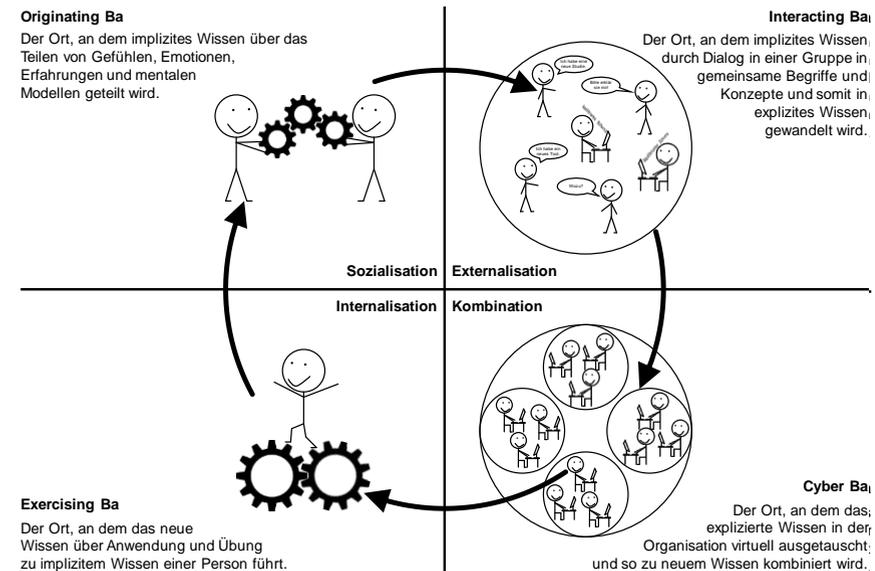
Nur **fortgeschrittene digitale Lösungen** erleichtern die Fallbearbeitung.

Ziel 1: Bestehende, hochwertige digitale Lösungen flächendeckend einführen und verbessern, z.B. Portal, E-Akte, Automatisierung

- Maßnahme 1: Evaluation der Hemmnisse auf der kommunalen Ebene
- Maßnahme 2: Erprobung u.a. der Usability digitaler Tools im Reallabor

Ziel 2: Digitales Wissensmanagement etablieren, z.B. im Portal oder in integrierten Systemen

- Maßnahme 3: Evaluation vorhandener und möglicher hochwertiger Lösungen sowie Einführung passgenauer Tools in den Bereichen
  - DMS/CMS
  - Kollaborationssoftware
  - soziale Netzwerke



# Wie wirkt die digitalisierte Interaktion auf die Verwaltungsarbeit?

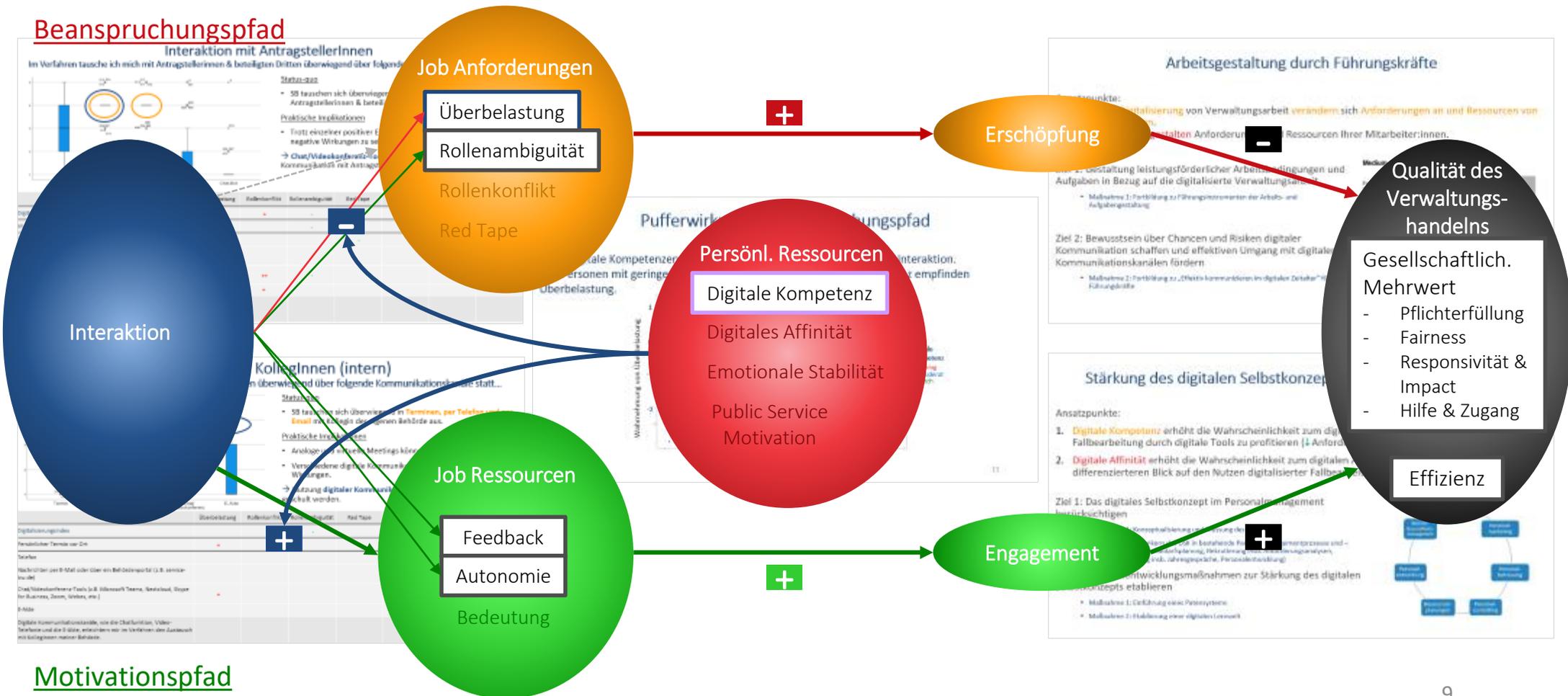
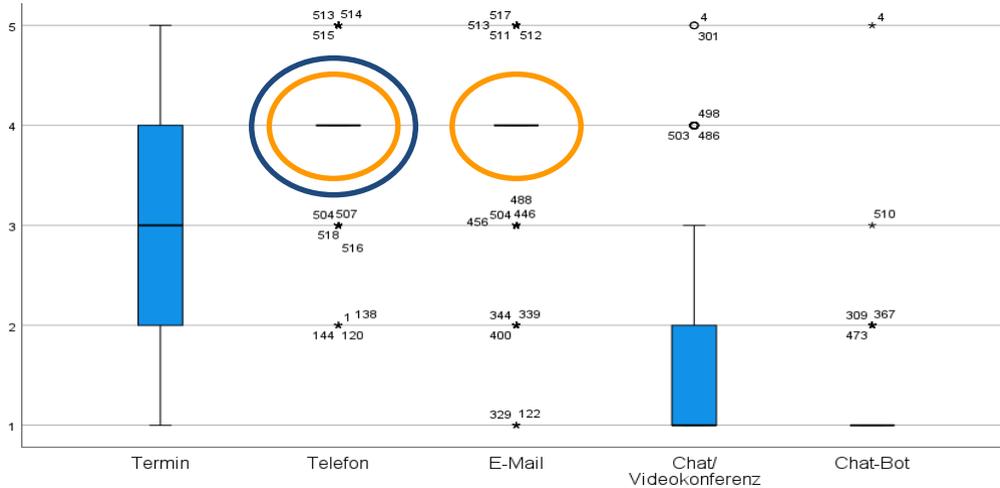


Abbildung basierend auf Bakker & Demerouti, 2007. Abbildung 1., S. 313

# Interaktion mit Antragsteller:innen

Im Verfahren tausche ich mich mit Antragsteller:innen und beteiligten Dritten überwiegend über folgende Kommunikationskanäle aus:



## Status-quo

- Sachbearbeiter:innen tauschen sich überwiegend per **Telefon** und per **Email** mit Antragsteller:innen und beteiligten Dritten aus.

## Zusammenhang mit dem Arbeitserleben

- Austausch per **Telefon** zeigt die positivsten Effekte.
- Trotz einzelner positiver Effekte von Videokonferenzen sind auch negative Wirkungen zu sehen.

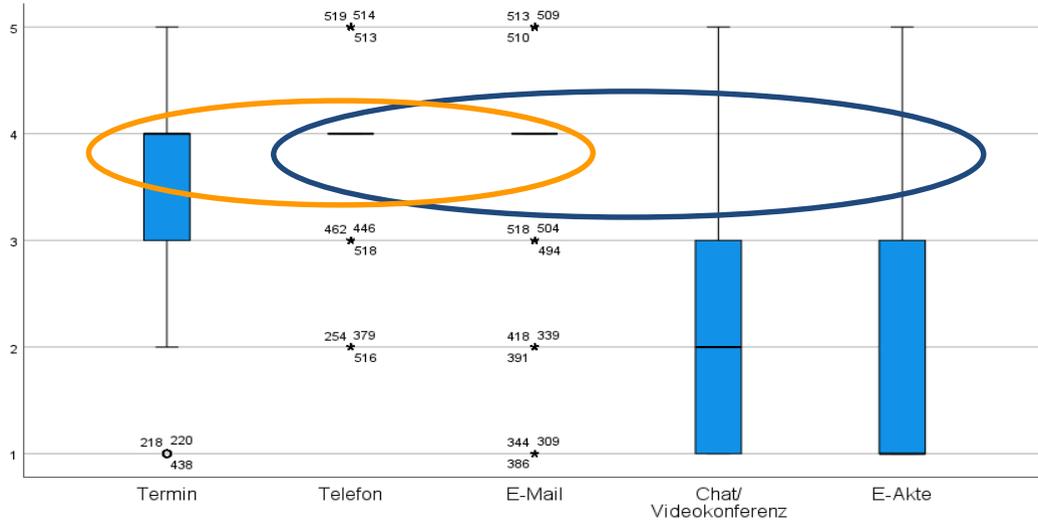
→ **Chat/Videokonferenz-Tools** sollten mit Augenmaß zur Kommunikation mit Antragsteller:innen eingesetzt werden.

	Überbelastung	Rollenkonflikt	Rollenambiguität	Red Tape	Autonomie	Feedback	Bedeutung
Im persönlichen Termin			-				
Über das <b>Telefon</b>				-		+	
<b>Nachrichten</b> per E-Mail oder über ein Behördenportal (z.B. service-bw.de)							
Per Chat/Videokonferenz-Tools (z.B. Microsoft Teams, Nextcloud, Skype for Business, Zoom, Webex, etc.)	++	++	-				-
Ich leite den Austausch an einen (selbstlernenden) Chat-Bot weiter.		+					

rot = negative Wirkung (höhere Anforderungen, geringere Ressourcen); grün = positive Wirkung (geringere Anforderungen, höhere Ressourcen)

# Interaktion mit Kolleg:innen (intern)

In meiner Behörde findet Austausch mit Kolleg:innen überwiegend über folgende Kommunikationskanäle statt:



## Status-quo

- Sachbearbeiter:innen tauschen sich überwiegend in **Terminen, per Telefon und per Email** mit Kolleg:innen der eigenen Behörde aus.

## Zusammenhang mit dem Arbeitserleben

- Analoge und virtuelle Meetings können zu Überbelastung führen.
- Verschiedene digitale Kommunikationskanäle zeigen positive Wirkungen.

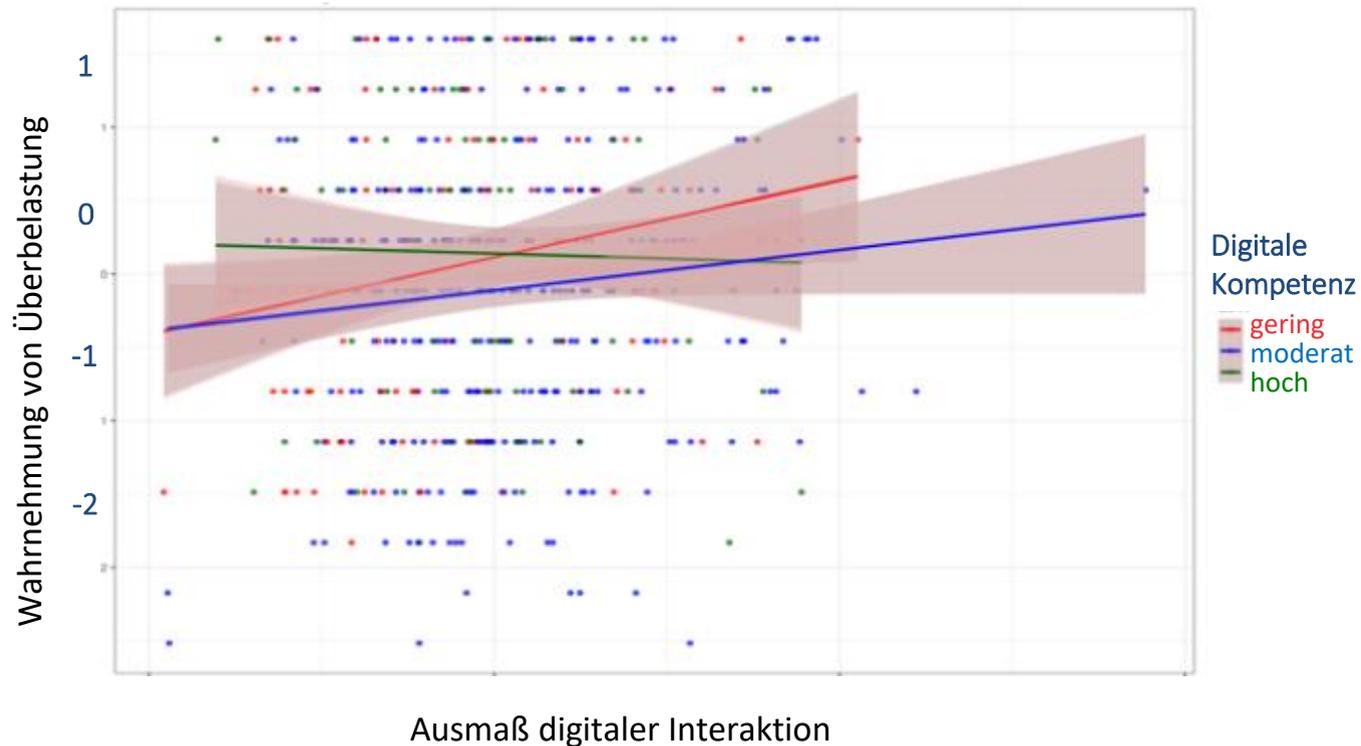
→ Nutzung **digitaler Kommunikationskanäle** sollte ermöglicht und geschult werden.

	Überbelastung	Rollenkonflikt	Rollenambiguität	Red Tape	Autonomie	Feedback	Bedeutung
Persönlicher Termin vor Ort	+						
Telefon						+	
Nachrichten per E-Mail oder über ein Behördenportal (z.B. service-bw.de)					+		
Chat/Videokonferenz-Tools (z.B. Microsoft Teams, Nextcloud, Skype for Business, Zoom, Webex, etc.)	+					++	
E-Akte						+	

rot = negative Wirkung (höhere Anforderungen, geringere Ressourcen); grün = positive Wirkung (geringere Anforderungen, höhere Ressourcen)

# Pufferwirkung im Beanspruchungspfad

Hohe digitale Kompetenz schützt vor Überbelastung durch digitale Interaktion.  
Nur Personen mit gering bis moderat ausgeprägter digitaler Kompetenz empfinden zunehmende Überbelastung.



# Arbeitsgestaltung durch Führungskräfte

Ansatzpunkte:

1. Durch die **Digitalisierung** von Verwaltungsarbeit **verändern** sich **Anforderungen an und Ressourcen von Mitarbeiter:innen**.
2. **Führungskräften gestalten** Anforderungen und Ressourcen ihrer Mitarbeiter:innen.

Ziel 1: Gestaltung leistungsförderlicher Arbeitsbedingungen und Aufgaben in Bezug auf die digitalisierte Verwaltungsarbeit

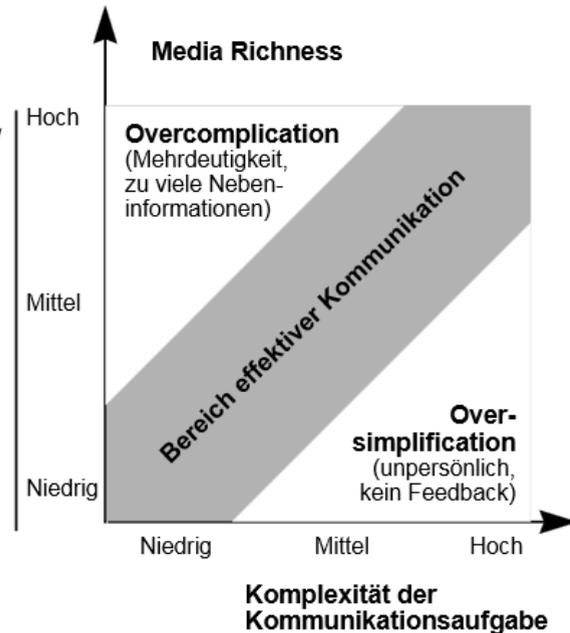
- Maßnahme 1: Fortbildung zu Führungsinstrumenten der Arbeits- und Aufgabengestaltung

Ziel 2: Bewusstsein über Chancen und Risiken digitaler Kommunikation schaffen und effektiven Umgang mit digitalen Kommunikationskanälen fördern

- Maßnahme 2: Fortbildung zu „Effektiv kommunizieren im digitalen Zeitalter“ für Führungskräfte

## Medium

Face-to-Face Dialog /  
"Meeting"  
Videokommunikation  
Telefon /  
Telefonkonferenz  
Voice Mail  
Computerkonferenz  
Telefax  
E-Mail  
Briefpost /  
Dokumentation



# Stärkung des digitalen Selbstkonzepts bei Sachbearbeiter:innen

Ansatzpunkte:

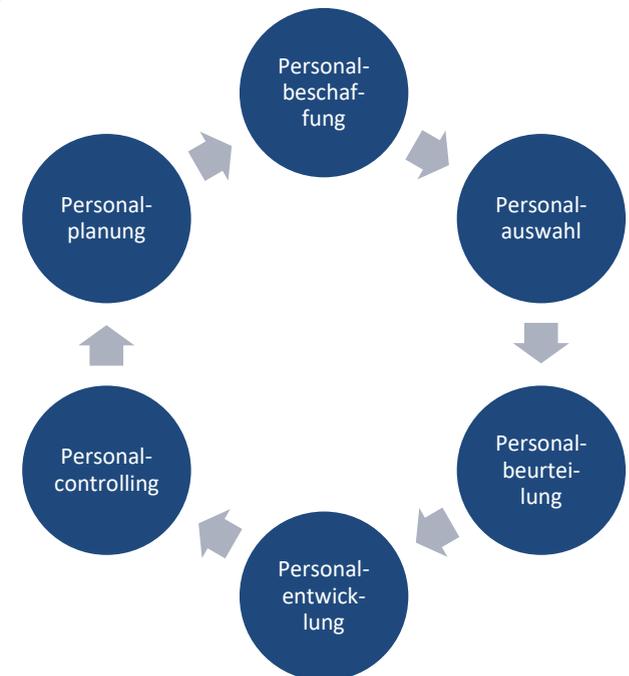
1. **Digitale Kompetenz** erhöht die Wahrscheinlichkeit zum digitalen Arbeiten und ermöglicht es bei der Fallbearbeitung durch digitale Tools zu profitieren (↓ Anforderungen).
2. **Digitale Affinität** erhöht die Wahrscheinlichkeit zum digitalen Arbeiten und führt zu einem differenzierteren Blick auf den Nutzen digitalisierter Fallbearbeitung.

Ziel 1: Das digitale Selbstkonzept (DSK) im Personalmanagement berücksichtigen

- Maßnahme 1: Konzeptualisierung und Messung des DSK (✓)
- Maßnahme 2: Verankern des DSK in bestehende Personalmanagementprozesse und -instrumente (Personalbedarfsplanung, Rekrutierung insb. Anforderungsanalysen, Personalbeurteilung insb. Jahresgespräche, Personalentwicklung)

Ziel 2: Personalentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung des digitalen Selbstkonzepts etablieren

- Maßnahme 1: Einführung eines Patensystems
- Maßnahme 2: Etablierung einer digitalen Lernwelt



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

- Wir aktualisieren unsere Projekt Homepage, auf der Sie Veröffentlichungen und weitere Informationen finden.
- Aufbauende Fragen bearbeiten wir auch im interdisziplinären und kooperativen Promotionskolleg „Good Administration: von der besseren Rechtsetzung zum guten Verwaltungshandeln“ der Universitäten Hohenheim und Tübingen und der HVF Ludwigsburg.

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://digitalebehoerde.de>. The page features a navigation bar with 'Startseite', 'Projekte', 'Team', and 'Kontakt'. The main content area is titled 'Willkommen in der digitalen Behörde' and includes a paragraph about digital transformation and a 'Zu den Projekten' button. Below this, there is a section for 'AKTUELLES' (Current) with a survey announcement: 'Die Befragung zum Einfluss der Digitalisierung auf die Verwaltungsarbeit' and a 'Mehr zur Befragung' button. The page also features a graphic of a person standing next to a screen displaying logos of participating institutions and a computer monitor showing binary code.